



## Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques

Archives

25 | 2000

Organiser et s'organiser

---

# Élaboration d'une technique managériale

Classifier les emplois chez Berliet, 1950-1965

Éric Pezet

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1742>

DOI : 10.4000/ccrh.1742

ISSN : 1760-7906

### Éditeur

Centre de recherches historiques - EHESS

### Édition imprimée

Date de publication : 20 octobre 2000

ISSN : 0990-9141

### Référence électronique

Éric Pezet, « Élaboration d'une technique managériale », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques* [En ligne], 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ccrh/1742> ; DOI : 10.4000/ccrh.1742

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

Article L.111-1 du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Élaboration d'une technique managériale

Classier les emplois chez Berliet, 1950-1965

Éric Pezet

---

- 1 L'étude présente de l'histoire de la société Berliet s'inscrit dans une approche de la négociation sociale qui s'intéresse aux savoirs et aux pratiques formant le substrat de la négociation. C'est à partir de ces savoirs que sont formulés les enjeux et bâtis les compromis. Les conseillers de la société Berliet ont participé à la négociation de l'accord de classification des emplois du 21 juillet 1975 dans la métallurgie. La métallurgie est la première branche importante à recourir à la méthode des critères « classants » pour la classification des emplois. Elle en retient quatre : autonomie, responsabilité, types d'activité, connaissances requises. La négociation de l'accord de 1975 est à la base de nombreuses pratiques actuelles. Une étude réalisée pour le compte de la CFDT en 1995 indique à propos de 43 accords de classification conclus entre 1990 et 1993 que l'influence de l'accord de 1975 est toujours forte (Chevallier, 1995, p. 10).
- 2 La négociation dure environ sept ans, de 1968 à 1975, mais prend un tournant en 1972. Une proposition patronale est faite cette année-là, qui sert de base aux négociations. Elle est appuyée sur les travaux menés chez Berliet depuis le début des années 1950. Dès lors, se pose la question de la nature de l'apport des experts de Berliet. En quoi la méthode Berliet est-elle apparue comme une forme de problématisation satisfaisante au point de servir à structurer un projet d'accord national ?
- 3 Michel Champion, qui assistait Pierre Guillen, chef de la délégation patronale à partir de cette date, a travaillé en relation avec le chef du service qualification du travail de Berliet, Pierre Aubert, pour préparer les réunions de négociation<sup>1</sup>. Michel Bocquillion qui est, avec le docteur Marcel Milox, l'auteur de la méthode de qualification du travail élaborée chez Berliet, a aussi été sollicité. Quand il est fait appel à Berliet pour participer à la négociation, au début des années 1970, l'entreprise a une image de fermeté dans la gestion des relations sociales. Cette image représente un changement. À la fin des années 1960, Berliet est une entreprise connue pour les accords qui y ont été conclus entre la

direction et les organisations syndicales<sup>2</sup> et pour le statut social dont bénéficient ses salariés. La période 1950-1965 voit la genèse de la méthode. Son étude permet de faire ressortir le questionnement ayant conduit à la mise en place du dispositif qui servira de référence à l'UIMM. Si la référence à la méthode de qualification du travail élaborée chez Berliet a permis de structurer un accord de classification des emplois de branche, c'est qu'elle avait un caractère généralisable.

- 4 La méthode de qualification du travail et de classification des emplois, élaborée chez Berliet, est une technique managériale, c'est-à-dire un modèle formalisé portant sur un aspect de la vie de l'entreprise (Hatchuel et Weil, 1992, p. 28). Une technique managériale est constituée de trois éléments : un espace de progrès, un substrat technique et un ensemble de figures d'acteurs. L'étude de la formation d'une technique managériale est un guide pour analyser le matériau historique. Il permet de mettre en évidence que l'expertise de Berliet utile aux négociateurs de la branche est moins sa maîtrise d'un substrat technique, qui serait sa technique de classification des emplois, que la capacité à montrer comment la carrière peut être définie comme un objet de gouvernement des individus acceptable par toutes les parties.

## Berliet dans l'urgence d'une redéfinition de la relation salariale

- 5 L'accord négocié au niveau de la branche doit s'appliquer à des entreprises dont l'organisation n'est pas celle de l'automobile. C'est le caractère généralisable des travaux menés chez Berliet qu'il faut mettre en avant en dégagant les principes de gestion en œuvre dans cette entreprise à partir de sa méthode de qualification du travail. Il faut présenter la genèse de cette technique, le moment où sont définis les principes et tracées les premières orientations. Cette genèse est marquée, au début des années 1950, par la nécessité pour la direction de reconquérir sa légitimité pour la gestion du personnel.

## La fin de l'administration provisoire et les bases d'une nouvelle gestion du personnel

- 6 Berliet est l'une des entreprises mises sous séquestre à la libération (Andrieu, Le Van, Prost, 1987). Le parti communiste, qui veut une « véritable démocratie économique et sociale » et l'élimination des féodalités capitalistes (Woronoff, 1994, p. 493-494), est très influent dans la région lyonnaise. Il est aussi attentif à l'expérience d'administration provisoire chez Berliet (Fridenson, 1986, p. 531-532). En effet, les années qui suivent la libération sont marquées par le climat général de l'épuration et par le contexte d'expérience sociale, propre à l'entreprise. La direction de la société est assurée par un administrateur provisoire. Un

[...] comité de gestion de quatre personnes, qui se réunit tous les jours, est complété par des comités de bâtiment, composés d'ouvriers élus<sup>3</sup>.

Le comité de gestion comprend l'administrateur, un ouvrier, un technicien et un cadre<sup>4</sup>. Des conflits apparaissent pour des raisons internes à l'entreprise, mais aussi pour des raisons liées au contexte politique de la guerre froide. En 1947 éclate une grève de l'encadrement (du 4 novembre au 23 décembre) motivée par le licenciement de trois cadres en désaccord avec la politique de la direction<sup>5</sup>. À l'issue de ce conflit, un nouvel administrateur est nommé<sup>6</sup>.

- 7 Durant la période d'administration provisoire, des contacts sont maintenus de manière officieuse entre la direction de l'entreprise et la famille Berliet<sup>7</sup>. L'action en Conseil d'État engagée par celle-ci lui permettra de reprendre possession de l'entreprise en 1949. Il ne lui est cependant pas possible d'en reprendre immédiatement la direction effective. Dans un premier temps, la famille Berliet est tenue éloignée de la conduite des affaires. Paul Berliet ne prendra des responsabilités officielles dans l'entreprise qu'en 1952. La direction est assurée par Émile Parfait jusqu'en 1964. Cet ingénieur entré chez Berliet en 1934 a la confiance de la famille Berliet<sup>8</sup>. C'est un homme de compromis qui a l'expérience des relations avec les administrations et les autorités militaires<sup>9</sup>. Le climat politique de la guerre froide et les divisions syndicales marquent cette période. L'activité syndicale, qui reste intense dans l'entreprise, est parfois marquée par la violence. La menace de grève est fréquente. Les organisations syndicales sont divisées. Force Ouvrière, active dans la région lyonnaise (Bergougnieux, 1975, p.102), s'était opposée à la CGT et au parti communiste pendant la période d'administration provisoire. Elle est présente dans l'encadrement. Les résultats des élections du comité central d'entreprise donnent une image de la représentation syndicale chez Berliet :

Tableau 1 : Répartition des sièges titulaires au comité central d'entreprise Berliet (1947-1962)

Organisations syndicales	1947	1952	1962
CGT	10 (collège ouvriers employés : 9 ; maîtrise et techniciens : 1)	3	7
FO	4 (collège ouvriers employés : 1, maîtrise et techniciens : 3)	3	
CFTC	1 (collège cadres)	1	1
SNICM	1 (collège cadres)		
Indépendants		3*	
Liste Entente, défense des travailleurs Berliet.			1

Source : Note interne, FAMB, L 111. \* Les élus sont des salariés des établissements d'Alger, Courbevoie et Oran.

- 8 Ces rivalités se traduisent par un clivage entre syndicats de cadres, de techniciens et syndicats ouvriers. Ces derniers craignent un esprit de revanche dans la gestion du personnel. Dans un contexte de croissance du marché des poids lourds, Berliet doit effectuer un grand volume de recrutement. Le principe du recours à des techniques nouvelles de sélection du personnel est admis dès 1950. Au cours de la réunion du comité d'établissement du 30 mai 1950, le chef du personnel, M. No Mura, présente le fonctionnement des services psychotechniques de Ford, de Renault et de la SNCF. Chez Berliet, le recours à des méthodes scientifiques est d'autant plus nécessaire que les

pratiques témoignent d'une empirisme qui ne permet pas de garantir l'équité demandée par les représentants du personnel. Le recrutement est effectué à l'initiative des bureaux des méthodes. Ils définissent la qualification du travail en appliquant leurs propres critères et donnent les indications nécessaires au recrutement. Pour passer de la décomposition des tâches au recrutement, il faut décrire les caractéristiques de l'individu pouvant tenir le poste. Cette description est faite en termes d'aptitudes. Un profil d'aptitudes comporte quatre rubriques : âge, anthropométrie, physiologie, psychologie (Huteau, 1996)<sup>10</sup>.

- 9 Le taylorisme, que Berliet a été le premier constructeur automobile à mettre en œuvre (Fridenson, 1998, p. 73) n'est pas remis en cause. Les méthodes de gestion tayloriennes sont aussi appliquées pendant la période d'administration provisoire. Un cabinet de consultants en organisation, le Bureau des temps élémentaires (BTE), intervient dès la fin de la guerre. En 1948, les chronomètres sont formés à sa méthode. L'encadrement est formé à l'étude des temps et mouvements et au chronométrage dans le centre de formation de la société<sup>11</sup>.
- 10 Les relations entre les ouvriers et les chronomètres sont tendues. Dès 1948, ces derniers éprouvent le besoin de se regrouper au sein d'une association<sup>12</sup>. L'influence des bureaux des méthodes porte surtout sur l'atelier et particulièrement sur le travail des OS. Ils décomposent chaque tâche en opération simple (phase de préparation) et définissent un mode opératoire. Le chronométrage permet d'attribuer à chaque phase un temps d'exécution. La mesure des temps est essentielle dans la gestion de l'atelier. Cette étude du travail permet aussi de calculer les prix de revient. À la préoccupation d'une analyse du travail permettant d'appliquer des techniques de recrutement scientifiques, s'ajoute la nécessité de mettre en place une organisation du travail permettant de contrôler les prix de revient et la fiabilité des véhicules produits.
- 11 Il apparaît que le mode de fonctionnement de l'atelier n'est pas satisfaisant sur le plan économique. Lors de la réunion du comité central d'entreprise du 22 novembre 1950, est annoncé, sur la base du chiffrage du prix de revient réel fait par le directeur technique, le chef de la comptabilité et le chef chronométrage, que le prix de revient du camion GLA, sorti en 1949, a été sous-évalué<sup>13</sup>. La croissance rapide de l'activité nécessite de réagir.

## Une activité en forte croissance

- 12 Les années 1950 sont caractérisées par une activité soutenue. De 1950 à 1953, la production moyenne mensuelle augmente de 30 %, passant de 343 à 449 véhicules jour<sup>14</sup>. En 1953, la gamme Berliet compte 94 types de châssis nus, ce qui compte tenu des suppléments et carrosseries, permet de composer 1 000 à 1 200 combinaisons<sup>15</sup>. La société assure environ la moitié de la production française de poids lourds avec les quantités annuelles suivantes :

Tableau 2 : Production annuelle de Berliet (en nombre de véhicules)

	1954	1955	1956	1957	1958
<b>Véhicules industriels</b>	6177	6824	858	9192	10141
<b>Tracteurs routiers</b>	294	502	636	683	1050
<b>Véhicules spéciaux</b>	149	144	180	122	200
<b>Cars et autobus</b>	646	585	580	517	677

Source : Archives Crédit Lyonnais, DEEF 59773, étude n° 4626/17, citée par Jean-Louis Loubet, *L'Industrie automobile, 1905-1971*, Genève, Droz.

- 13 En 1954, douze marques différentes fabriquent en France 18 000 véhicules de plus de 3,5 t. (Laure, 1988, p. 70). Pour Berliet, la concurrence est celle de Renault, Bernard, Citroën, Somua (Société d'outillage mécanique et d'usinage d'artillerie), Panhard et Unic, mais le marché du camion est international. Depuis 1949, le développement international de l'entreprise s'accélère, particulièrement en Afrique. Berliet Algérie, créé en 1957, avec au démarrage un rythme de montage de 4 véhicules par jour, a un objectif de production de 720 camion par an<sup>16</sup>. L'établissement sera aussi doté d'une ligne de montage d'autobus<sup>17</sup>. Le marché est mondial, Mercedes, Volkswagen, Renault et Nash (groupe Ford) implantent des usines au Brésil. Fiat s'installe au Mexique et Chrysler au Vénézuëla<sup>18</sup>. Berliet passe un accord avec la société portugaise Tramagal pour la construction d'une usine de montage. Les concurrents français de Berliet développent aussi une politique internationale. SAVIEM passe un accord de coopération technique et industrielle avec MAN en 1963 (Laure, 1988, p. 74). Berliet, après avoir signé des contrats de vente de licences avec la Chine en 1961 et 1962<sup>19</sup>, développe son implantation en Algérie : augmentation de la capacité de ses usines et création de l'usine de Rouiba. La création de centres de formation accompagne cette politique : en 1963 un centre est créé en Algérie et en 1964 des centres de perfectionnement sont créés à Niamey (Niger) et à Bangui (République centrafricaine)<sup>20</sup>. Les installations se développent aussi en France. Un centre d'étude et de recherche est créé en 1962 ainsi qu'une usine de montage à Bourg-en-Bresse en 1964<sup>21</sup>. Le chiffre d'affaires de la société est en croissance rapide :

Tableau 3 : Chiffre d'affaires Berliet (en milliers de nouveaux francs)

1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
178 770	193 130	250 790	300 000 (env.)	375 000 (env.)	440 000 (env.)	569 870	587 599

Source : Archives Crédit Lyonnais, DEEF 59773, étude n° 4626/18, note du 16 juin 1960.

- 14 La croissance de l'activité et l'internationalisation rendent nécessaire un important effort de recrutement et de sélection du personnel. Alors que l'effectif total de la société était de 6 101 au 31 décembre 1949<sup>22</sup>, en 1957 il atteint 13 214 personnes, se répartissant de la

façon suivante : 346 Cadres, 2 538 ETDA et 10 330 ouvriers (moyenne annuelle). La croissance rapide de l'effectif est un fait important des années cinquante. Les indications suivantes sont données lors de la réunion du comité central d'entreprise du mois de décembre 1953 pour les établissements de Vénissieux et Monplaisir<sup>23</sup>. Pour ces deux établissements, de la mi-décembre 1952 à la mi-décembre 1953, l'effectif est passé de 8 083 personnes à 8 487. Il est à cette date de 9 382 personnes pour l'ensemble de la société. La prise en compte de la rotation du personnel permet de mesurer l'activité des services chargés de l'embauche sur la période. L'augmentation de l'effectif résulte en effet de 1 333 embauches depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1953 et de 929 départs sur la même période.

- 15 La prospérité pouvait, à la longue, faire oublier les conflits multipolaires qu'avait nourris l'histoire de l'entreprise. Mais cette croissance nécessite aussi d'organiser le travail, or aucune représentation de l'entreprise n'est légitime. Ni celle des organisations syndicales qui sont divisées, ni encore celle de la nouvelle direction qui doit composer. Pour Berliet, il faut établir une relation entre l'effort d'organiser, les choix qu'il imposera dans l'affectation des individus et le mode de relation entre l'individu et l'organisation. Il faut trouver une nouvelle représentation du salarié. Elle doit être comprise de tous les acteurs et pas seulement des syndicats et de la direction. Au début des années 1950, la direction du personnel de Berliet se trouve mise en avant pour deux raisons : le volume des recrutements et l'importance des relations avec les organisations syndicales. Le recours à de nouvelles méthodes d'analyse du travail paraît être le moyen de parvenir à une meilleure connaissance du fonctionnement réel des ateliers puis de modifier l'organisation du travail. En 1953, Max Camatte, le chef du personnel confie la direction du Service d'études et liaisons techniques au docteur Marcel Milox. Avant d'entrer chez Berliet, ce médecin du travail avait été ingénieur chef de la Société continentale de mesure et d'analyse du travail, filiale européenne de la société américaine de conseil en organisation Bedaux<sup>24</sup>. Il a une bonne connaissance des techniques de l'organisation taylorienne, mais ne les applique pas chez Berliet. Suivre cette voie, c'est intervenir dans un domaine qui relève des bureaux des méthodes. C'est aussi prendre un risque social si les choix effectués servent d'appui à des revendications. Berliet définit progressivement un savoir qu'elle puise dans une *épistémè* gestionnaire.

## Des choix dans une *épistémè* gestionnaire

- 16 La notion d'*épistémè* gestionnaire désigne un ensemble de savoirs et de techniques à partir desquels sont élaborés les discours et les pratiques de gestion. Elle n'est donc pas limitée à la gestion du personnel et s'associe au cadre plus large de vagues de rationalisation (Hatchuel et Weil, 1992). Le concept d'*épistémè* emprunté à Michel Foucault (1966, 1968 DE1, p. 673-695) permet ici de mettre en avant l'importance des savoirs dans la construction de dispositifs de gestion et la relation qu'ils entretiennent avec un contexte donné de relations de pouvoir et d'événements économiques, techniques et sociaux. L'*épistémè* est formée par une relation entre plusieurs éléments : institutionnels, à l'intérieur d'une *épistémè*. Il est retracé à partir des institutions, des références politiques, des références scientifiques qui permettent à Berliet de construire sa méthode de qualification des emplois.



## Les missions de productivité

- 17 Les missions de productivité forment un premier lieu où cette *épistémè* est visible. Dans les années 1950 et 1960, le modèle américain influence les pratiques de gestion et particulièrement sa technologie sociale (Boltanski, 1982, p. 157-164). Il donne une place importante à la psychologie et à la sociologie avec la notion de *human engineering*. Aux États Unis, les entreprises ont recouru à la psychologie dès les années 1910 comme complément au taylorisme (Cambrosio, 1983). À partir des années 1930, le courant des relations humaines développe des techniques de gestion du personnel (Gillespie, 1991 ; O'Connor, 1999). En France, les applications pratiques de la psychologie ont été développées pendant la première guerre mondiale et les recherches sur la contribution sociale de cette science continuent pendant l'entre-deux guerres. La psychologie appliquée se développe à partir de la psychophysiologie, de la psychométrie et de la psychotechnique (Ohayon, 1999, p. 24-25). La psychologie est institutionnalisée dans les années 1930. Elle est connue des praticiens de l'entreprise. Son rôle dans l'entreprise est de contribuer à la paix sociale. L'école psychotechnique française a un projet politique et social, démocratique et humaniste (Huteau, 1996). L'orientation sociale, scolaire et professionnelle, est au cœur des préoccupations des psychotechniciens (Huteau, 1996, p. 34-37). L'École psychotechnique pense aussi pouvoir contribuer à l'instauration de la paix sociale en donnant des critères pour une attribution équitable des tâches. La notion d'aptitude est au centre du dispositif. Elle permet de conseiller l'État dans la politique de formation et d'orientation. Les travaux des psychologues sont lus par des organisateurs. Simon Vallée indique :

À l'époque (1933-1934) on commençait à trouver un certain nombre d'ouvrages dont je me suis « nourri », par exemple : traité de psychologie appliquée de Piéron, traité de psychologie de Wallon<sup>25</sup>.

Les travaux de l'initiateur de l'école des relations humaines, Elton Mayo, sont connus, en France, dès les années 1940 (Ohayon, 1999, p. 214). La relation entre psychologie et gestion est renforcée par les missions de productivité auxquelles participent des psychologues et des sociologues. Une mission psychotechnique est créée en 1952. Y participent en particulier Jean-Marie Faverge pour le Centre d'études et recherches psychotechniques (CERP) et Suzanne Pacaud, chef du laboratoire de psychologie de la SNCF. L'entreprise Renault est aussi représentée. Les avis sont partagés sur l'apport de l'expérience américaine. Le responsable de la mission, Paul Fraysse, est critique sur le *human engineering* alors que Suzanne Pacaud est plus enthousiaste (Boltanski, 1982, p. 208-211). Les missions de productivité apportent plus l'image du modèle américain qu'un savoir entièrement nouveau. L'engagement de l'État qui attache une grande importance aux travaux de l'Agence française pour l'accroissement de la productivité favorise la diffusion en France des travaux de l'école des relations humaines. L'Association nationale des directeurs et cadres de la fonction personnel (ANDCP) contribue comme certains cabinets d'organisation à la diffusion des méthodes américaines (Rowley, 1984, p. 147-148).

- 18 L'encadrement a un rôle essentiel dans le management. Outre l'apport de références scientifiques, le modèle américain fournit une instrumentation de gestion immédiatement applicable, pour un « commandement démocratique ». La *job evaluation* est l'une des techniques de ce nouveau management. Le secrétaire général de l'ANDCP, Pierre Lugué, constate lors d'un voyage d'études au mois de septembre 1954, que :



Selon l'IFI (*International Foremen's Institute*) environ 70 % des usines ont un programme de classification des tâches, le *job evaluation*, dont on parle chaque jour davantage dans notre pays.

L'employeur américain estime que si le personnel est mal utilisé, il ne donnera pas le meilleur de lui-même et les salaires qu'il touchera s'en ressentiront, il en résultera un double inconvénient : d'abord une mauvaise utilisation de la main d'œuvre, ensuite un mécontentement des salariés insuffisamment payés. Aux États-Unis la main d'œuvre est coûteuse, il ne peut donc être question de la gaspiller. Dans un programme de classification des tâches, chaque poste est évalué en dollars...<sup>26</sup>

- 19 Cet outil intéresse d'autant plus les entreprises que la loi du 11 février 1950 qui redonne aux entreprises la liberté de négociation des salaires, rend nécessaire une bonne maîtrise des grilles salariales. Chez Usinor, la *job evaluation* est appliquée principalement dans une perspective de maîtrise des salaires (Godelier, 1996) et chez Renault, outre la maîtrise des salaires, pour faciliter la gestion centralisée de la main d'œuvre (Labbé, 1990, p. 41-42). À la Télémécanique, Simon Vallée, venant de la CEGOS, développe une méthode de qualification du travail inspirée de celle de la *National Electrical Manufacturers Association* (NEMA). En 1958, la revue de l'ANDCP donne les critères suivants pour la qualification des emplois à partir de la méthode Télémécanique :

Tableau 4 : Critères de classification des emplois de la méthode Télémécanique

Groupes	Familles	Critères
Groupe A	Exigences professionnelles (et intellectuelles)	I Formation II Difficultés dans la fonction III Discernement
Groupe B	Efforts physiques et conditions de travail	IV Efforts physiques V Tensions mentales VI Risques professionnels
Groupe C	Responsabilité	VII Erreurs matérielles VIII Discretion IX Sécurité d'autrui Outillage
Groupe D	Contacts humains	X Hors de l'entreprise XI Dans l'entreprise
		XII Insalubrité

Source : « Qualification du travail », *Personnel*, n° 44, septembre 1958.

- 20 Les missions de productivité ne constituent pas le seul lieu de visibilité de cette *épistémè* gestionnaire. Elles n'influencent pas tous les participants et les organisations syndicales ne s'engagent pas toutes dans ce mouvement. La *job evaluation*, notamment, est contestée par les organisations syndicales. Utilisée aux États-Unis pour mettre les salaires de l'entreprise au niveau du marché, la qualification du travail, est plutôt utilisée en France

pour créer un marché interne du travail (Dadot, 1990, p. 53). La CGT ne participe pas aux travaux de la commission nationale de la productivité et la CGT-FO s'en retire en 1953 (Chatzis et Guigueno, 1995 : p. 37-38). Parmi les institutions qui y participent, le Centre d'étude et de recherche psychotechnique (CERP), dont les travaux auront une influence particulièrement importante dans la gestion du personnel, développe une approche originale de l'analyse psychologique du travail. Il situe ses propres travaux dans la contestation des pratiques nées de la psychotechnique en France et propose une alternative à l'usage de la notion d'aptitude, notion centrale du projet social psychotechnique. En 1955 paraît le livre d'André Ombredanne et Jean-Marie Faverge, *L'Analyse du travail*. Les auteurs rejettent la théorie des aptitudes et s'appuient sur la théorie de l'information. La différence essentielle de cette conception avec la gestion taylorienne du travail est que les données traitées par l'opérateur ne sont plus des temps et mouvements mais les opérations de traitement de l'information (Montmollin, 1997, p. 37)

## Berliet et la critique du taylorisme

21 Le choix fait par Berliet d'une méthode d'analyse du travail est orienté vers la rationalisation des méthodes de recrutement et d'organisation du travail. Le docteur Milox travaille en relation avec le responsable du service psychologie du travail Michel Bocquillion. Ce dernier a suivi une formation de sélectionneur au CERP où il a été formé par Jean-Marie Faverge. La première collaboration de Michel Bocquillion avec le docteur Milox avait eu lieu à la SA d'Escaut et Meuse à Anzin au cours des années 1948 et 1949. Celui-ci y intervenait en tant que consultant pour participer à la résolution de problèmes de sécurité. Marcel Milox et Michel Bocquillion ont en commun une bonne connaissance de l'organisation taylorienne. Leur action va se structurer autour d'une critique de la pratique du taylorisme mais non de son rejet. Pendant environ trois ans, ils se consacrent à l'élaboration progressive d'une méthode de qualification du travail. Les travaux menés chez Berliet sont traversés par les débats théoriques et les polémiques de la psychologie. Milox est opposé aux méthodes américaines, Bocquillion n'est pas favorable à la psychanalyse<sup>27</sup>.

22 Le docteur Milox, conseillé par Michel Bocquillion, se situe dans le courant de l'analyse ergonomique du travail. Il critique fortement la notion d'aptitude qu'utilisent les bureaux des méthodes pour décrire le travail. Il leur reproche l'

[...] imprécision de [la] terminologie, laquelle empruntée au langage courant, ne possède pas la rigueur nécessaire à une étude, chacun des techniciens peut donner un sens différent aux termes employés.<sup>28</sup>

Mais M. Milox ne limite pas sa critique aux notions utilisées. Confiant en son expérience de consultant en organisation, il intervient sur le terrain. Il critique la façon dont les bureaux des méthodes mettent en œuvre le taylorisme et la conception de l'individu qui sous-tend leur pratique. On trouve, en effet, le jugement suivant dans un fascicule diffusé en 1957.

Une organisation mal conçue et mal réalisée du travail industriel, à la suite, semble-t-il, des travaux mal compris de Taylor s'est efforcée en milieu industriel :

- de fractionner les tâches en opérations de plus en plus simples ;
- de séparer la « pensée » de l'« exécution » : ceci concevable pour l'étude et la préparation, par exemple, ne l'est plus dans le cas où, cette division étant poussée à l'extrême, il ne reste plus à l'exécutant, d'autres activités qu'une activité purement gestuelle et, en outre, très simple.

Le moment est venu de réagir contre cette erreur ; il est nécessaire de rendre au travail une part de cet intérêt indispensable que doit trouver l'exécutant<sup>29</sup>.

- 23 L'objectif n'est pas de remettre en cause la distinction entre conception et exécution qui est la justification principale de l'existence des bureaux des méthodes, mais plutôt de contester la portée pratique de cette distinction. Pour Milox et Bocquillion, la définition du travail n'atteint pas un tel degré de précision que l'on puisse décrire le travail par les mouvements accomplis. Il reste toujours une part importante de traitement d'information. Dans un premier temps, les études portent sur le travail des ouvriers professionnels.

Le travail était surtout centré sur les professionnels (P1, P2, P3). À l'atelier central d'outillage, par exemple, où sont fabriqués les pièces et les prototypes, à partir de plans, il faut concevoir le *process* pour passer du bloc d'acier à la pièce. Dès lors, pourquoi celui qui dessine la pièce serait-il au coefficient 240 et celui qui la fabrique au coefficient 170 ?<sup>30</sup>.

- 24 La contestation de la pratique du taylorisme est double. D'une part, les pratiques observées pour la définition du travail des OS sont des excès non préconisés par Taylor. D'autre part, la simplification supposée du travail laisse à l'ouvrier une part importante de réflexion qu'il faut savoir reconnaître et prendre en compte dans la qualification du travail. Pour Marcel Milox et Michel Bocquillion il faut voir la tâche autrement et s'intéresser aux opérations mentales que doit faire l'individu pour réaliser le travail.

La réalisation d'une tâche, quelle que soit sa nature ou son objet, impose à l'exécutant un comportement passant par trois stades successifs :

- \_ recherche et perception des informations,
- \_ utilisation de ces informations dont la phase ultime est l'élaboration d'un plan,
- \_ réalisation du plan élaboré, ceci en respectant les impératifs de conformité en nature, en quantité et en qualité.

Ces trois stades concernent non seulement l'activité principale de l'exécutant, mais aussi les activités accessoires qui peuvent éventuellement s'y ajouter et qui sont :

- \_ activité de relation (contact, commandement, formation, sécurité),
- \_ activités d'adaptation aux conditions extérieures du travail<sup>31</sup>.

- 25 La méthode est développée sous forme de contre argumentation. Les bureaux des méthodes s'appuient sur une doctrine dite scientifique, la contestation se présente, elle aussi, comme scientifique et indique ses références. Un nouveau regard sur l'individu est construit à partir du modèle behavioriste et de la théorie de l'information. Du modèle behavioriste, elle garde l'idée que l'homme réagit aux sollicitations d'un environnement et de la théorie de l'information, et que, pour analyser le travail, il faut s'intéresser au traitement des signaux reçus. L'analyse du travail n'est pas présentée comme un moyen d'humanisation du travail, mais justifiée par la représentation de l'individu qui la sous-tend. La méthode de qualification traite donc d'une part de l'individu en tant que récepteur et émetteur d'information puis de l'individu en tant que membre d'une collectivité de travail. L'individu n'est plus défini par ses capacités physiques ou son caractère, mais par sa capacité à réagir aux sollicitations de l'environnement. La nature de l'information traitée va devenir un élément essentiel de la qualification. Le livret sur la qualification diffusé en 1957 chez Berliet montre comment s'articulent les deux théories.

Le langage (verbal ou écrit) est, selon Pavlov, un « excitant conditionnel » au même titre que toute réalité du monde extérieur, c'est-à-dire un véritable « signal extéroceptif », tel que nous l'avons défini.

Ce signal est cependant d'un genre particulier et a une valeur spéciale : il existe entre le signal direct (la réalité concrète) et le mot désignant cette réalité, une relation déterminée que l'on considère comme ayant été acquise au cours de

l'ontogenèse : le « mot » apparaît comme une signalisation nouvelle, un signal de signal et, comme tel peut remplacer n'importe quel signal direct, extéro ou intraceptif.

La parole (verbale ou écrite) rend dès lors possible l'abstraction et la généralisation, ceci avec d'autant plus de facilité que son mode d'expression est perfectionné : écriture, symbole (arithmétique, algébrique, etc.) ou représentation graphique.

Il y a possibilité pour le cerveau de créer des liaisons, aussi bien corticales (temporaires) que sous corticales (plus durables) en utilisant le verbe indépendamment de l'expérience concrète : telle est la base de l'éducation qui permet d'accumuler grâce à la parole, l'expérience d'autres hommes.<sup>32</sup>

- 26 La qualification du travail se fera principalement en fonction du caractère plus ou moins abstrait des informations traitées. La formalisation de la méthode Berliet a des points communs avec la *job evaluation*. On retrouve les critères de formation, responsabilité mais il n'est pas question de discrétion, ni d'effort physique ou mental. La méthode comporte une liste de critères regroupés dans les catégories du tableau 5.

Tableau 5 : Critères de classification des emplois de la méthode Berliet

I	Support verbal de l'information
II	Support mathématique de l'information (domaine des calculs).
III	Domaine professionnel théorique
IV	Domaine professionnel pratique expérience
V	Prise d'information et élaboration des décisions
VI	Établissement du plan
VII	Conformité en nature
VIII	Conformité en quantité
IX	Responsabilité
X	Contacts relationnel
XI	Commandement
XII	Formation savoir former
XIII	Sécurité
XIV	Activités volitionnelles

Source : Marcel Milox, Michel Bocquillion, mars 1959, FAMB.

- 27 Les postes de l'entreprise sont classés en trois niveaux : fonctions de réalisation (ouvriers et employés), fonctions de gestion (dessinateurs techniciens et agents de maîtrise) et fonctions de conception (ingénieurs et cadres). À chaque fonction correspond un nombre de degrés identifié par un type de formation. Les critères retenus ont en commun de pouvoir être analysés à partir de la théorie de l'information. L'application stricte de la *Job evaluation* ne nécessitait pas de recourir à la théorie de l'information. Le reproche que font Milox et Bocquillion à des approches de ce type est de ne pas rendre compte du comportement de l'homme au travail. C'est une organisation qui est décrite et non une relation entre l'individu et cette organisation. L'insalubrité ou le risque professionnel sont des défaillances que l'entreprise doit supprimer plutôt que de les prendre en compte pour la qualification du travail. La discrétion et le discernement sont des qualités que doit permettre de déceler une procédure d'embauche ou d'orientation du personnel. Ce ne sont pas des aspects de la qualification du travail mais des besoins de l'entreprise. La formation n'est pas en soi un élément, elle est présente dans tous les aspects du travail. Pour eux, la théorie de la communication permet de donner une nouvelle représentation du travail ouvrier.

## La légitimation d'un savoir

- 28 Cette représentation n'est pas le choix stratégique de la direction. Elle résulte d'une sélection dans les savoirs disponibles. Le caractère scientifique des références est évident, les travaux d'Ombredanne et Faverge ont été fondateurs en analyse du travail (Karnas, 1987). Le soin pris par les concepteurs de la méthode à mettre en avant les justifications théoriques s'explique par la nécessité pour Berliet de se démarquer des méthodes de gestion américaines. Le médecin du travail, le docteur Doury-Laudon, qui avait la confiance des organisations syndicales<sup>33</sup>, approuve la référence à la théorie de l'information. L'image de contribution au progrès social de la psychologie (la VII<sup>e</sup> Conférence internationale de psychotechnique s'est tenue à Moscou en 1931), Piéron, Lahy Laugier, Wallon y participent et l'engagement politique de psychologues de renom (Ohayon, 1999, p. 142) facilite la référence à leurs travaux chez Berliet. La représentation donnée de l'individu est plus riche que celle offerte par l'approche taylorienne parce qu'elle ne limite pas le savoir faire technique à celui détenu par l'expert. L'appui du docteur Doury-Laudon est d'autant plus utile que les organisations syndicales perçoivent l'action de Marcel Milox, un ancien consultant du cabinet Bedaux, comme un moyen d'intensifier le travail<sup>34</sup>.
- 29 La gestion d'un effectif en croissance rapide est une dimension de la gestion du personnel dans les années 1950. Berliet n'était pas la seule entreprise à s'appuyer sur la recherche en psychologie. Dès 1953 est créé chez Renault un Service d'étude des problèmes de personnel, mais les résultats de ses travaux sont essentiellement valorisés dans le domaine de la recherche (Perriaux, 1999). La légitimation recherchée par Berliet n'est pas seulement interne et sociale, elle est aussi recherchée auprès d'autres entreprises. Les travaux menés chez Berliet sont diffusés et discutés dans une communauté<sup>35</sup>. Ils ont fait l'objet d'échanges au sein d'un groupe réunissant des praticiens de la fonction personnel et établissant des relations avec des psychologues, dont Jean-Marie Faverge et le docteur Bize. Les travaux de ce groupe n'ont pas orienté de manière significative les travaux menés chez Berliet. Au contraire, ils ont surtout, semble-t-il, contribué à la diffusion de la méthode dans d'autres entreprises<sup>36</sup>.
- 30 Cette sélection dans l'*épistémè* gestionnaire des années 1950 porte sur une représentation de l'individu. Le choix qui y est fait est la description du sujet de l'organisation. La notion de qualification est expliquée par la théorie de l'information. Le recours à la théorie de l'information rend visible un lien entre l'individu et l'organisation. La méthode de qualification du travail est un savoir produit par la psychologie, la pratique du taylorisme et les transformations de l'entreprise liées à sa stratégie. Différents acteurs interviennent au cours de ce processus de sélection. Aucun n'apparaît déterminant. Leurs statuts sont différents : ergonome du CERP, médecin du travail, ancien consultant et organisateur, psychologue, syndicaliste. Il s'élabore un savoir qui acquiert progressivement une légitimité pratique.
- 31 Ce cheminement est initié par des événements qui le rendent singulier, mais il s'effectue au sein d'une *épistémè* partagée avec d'autres entreprises qui le rend communicable. Les acteurs de l'*épistémè* gestionnaire ce sont aussi les ouvriers, les employés, direction, cadres, agents de maîtrise qui établissent à partir de ce savoir un mode de relation à l'organisation.

## Constitution d'un objet de gouvernement

- 32 Le fait que Berliet insiste, dans sa présentation au personnel, sur la représentation du sujet a, pour l'aspect qui nous intéresse, une grande importance. Berliet passe de l'autogestion à la gestion privée. La problématique de la classification des emplois, telle qu'elle apparaît chez Berliet, n'est pas en premier lieu une question salariale. Au début des années 1950, la question du gouvernement des individus apparaît comme en suspens. Ni les syndicats, ni la direction n'ont de réponse satisfaisante. Aucune légitimité ne s'impose. Les organisations syndicales sortent divisées de la période d'administration provisoire et pourtant, puissantes. Pour Berliet, il faut rendre visible un nouveau mode de direction de l'entreprise et définir de nouveaux objets de gouvernement. Or, la gestion de la relation entre les individus et l'entreprise est l'un des aspects les plus sensibles socialement. La fin de l'autogestion a marqué la fin d'un type de gouvernement, mais, comment le nouveau va-t-il se définir ? Sur quels objets de gouvernement structurant l'action collective la direction de l'entreprise va-t-elle agir ?

## L'usage de la méthode

- 33 La classification des emplois est progressivement élaborée au cours de réunions où Marcel Milox et Michel Bocquillion formalisent, avec l'encadrement des services, la structure hiérarchique de l'organisation. La méthode a été conçue pour s'appliquer à tous les emplois.

La méthode permet l'étude de postes ou fonctions :  
 \_ quel que soit le mode d'activité technique ou administrative,  
 \_ sur une échelle hiérarchique allant de 100 à 800<sup>37</sup>.

- 34 Cette grille unique de classification a été établie en référence à la classification Parodi qui est alors en vigueur. L'échelle de 100 à 800 correspond à la mise en relation de la classification des ouvriers et des ETDA qui va du coefficient 100 à 340 et de la classification des cadres qui va de l'indice hiérarchique 60 à l'indice 240<sup>38</sup>. Les écarts de salaires qui sont pris en référence sont ceux de la convention collective de la région lyonnaise. La méthode de qualification du travail n'est pas un outil de définition d'une nouvelle échelle des salaires :

Nous nous sommes tournés résolument vers l'analyse du contexte socio-économique actuel, dont les conventions collectives représentent l'expression légale.<sup>39</sup>

- 35 Pour des raisons d'ordre juridique, le système de classification ne peut pas se trouver en contradiction avec la convention collective qui est la référence pour la hiérarchisation des qualifications. Il ne peut conduire à établir une hiérarchie salariale différente de celle donnée par la convention collective régionale. Cependant, la convention collective ne décrit pas tous les emplois existant dans l'entreprise. Elle ne donne pas non plus d'indications pour la gestion du personnel et ne définit pas de critères de qualification du travail à l'exception du diplôme. La construction d'une grille de classification peut alors être vue comme la validation de sa capacité à décrire les relations entre acteurs dans l'organisation. Cette formalisation doit être en accord avec la hiérarchie conventionnelle, mais aussi avec la hiérarchisation des emplois faite par les individus. Elle crée une hiérarchisation que doit respecter la méthode Berliet. En revanche, la convention collective donne peu de précisions sur l'évolution des individus au sein de cette



hiérarchie d'emplois. Or pour une entreprise, cet aspect est essentiel. C'est sur ce point que va porter l'effort de la direction du personnel de Berliet.

- 36 C'est au cours de cette phase que s'élabore le substrat technique, c'est-à-dire les règles permettant de situer les acteurs. Des livrets de qualification sont établis pour les services. Le développement de la nouvelle méthode de qualification du travail sera fait sur les emplois des « mensuels » (employés, ouvriers qualifiés, techniciens, dessinateurs, agents de maîtrise)<sup>40</sup>. Peu à peu, une représentation simplifiée de l'organisation est constituée. Cette représentation s'appuie sur la doctrine taylorienne puisque les postes qui sont décrits sont ceux liés à une telle organisation. Au cours de cette phase, la méthode de qualification est un outil d'accompagnement de la mutation devenant le « support d'une construction progressive de représentation partagée » (Moisdon, 1997, p. 32-35). La classification peut être considérée comme une innovation orientée relation (David, 1996). La méthode d'analyse du travail s'appuie sur une représentation du sujet acceptée par les organisations syndicales et la direction de l'entreprise. L'usage que font les acteurs de ce savoir conduit à l'élaboration d'objets de gouvernement.

## La gouvernamentalité

- 37 La carrière est l'un des objets de gouvernement à partir desquels se structure l'action collective chez Berliet. La notion d'objet de gouvernement ne décrit pas une situation d'autorité hiérarchique. Elle ne l'écarte pas mais insiste sur la redéfinition des relations entre acteurs à partir de « classes de questions, de situations, de préoccupations ou de "problématisations" qui vont donner naissance à des pratiques de visibilisation et de contrôle » (Hatchuel, 2000). C'est par rapport à la carrière rendue visible par la classification élaborée dans les services et l'existence d'un service chargé de la sélection que sera apprécié le gouvernement des individus.
- 38 Définir la carrière comme objet de gouvernement suppose que plusieurs conditions soient remplies. Il faut d'abord que la carrière soit possible dans l'entreprise, que la mobilité du personnel soit réalisable. Il faut ensuite que la représentation de l'individu à partir de laquelle seront évalués les membres de l'entreprise soit acceptée. Or, les références nécessaires pour la constitution de la carrière comme objet de gouvernement ne sont pas les mêmes que celles utiles à la constitution de la grille comme instrument de contrôle de l'équité salariale. Il faut d'abord valider la pertinence de l'objet de gouvernement en l'utilisant pour décrire l'organisation. Deux nouvelles figures d'acteurs de l'organisation ont été définies : celle du technicien de la gestion du personnel et une nouvelle représentation de l'ouvrier.
- 39 Pour la direction, la croissance de l'activité donne des possibilités d'embauche, de promotion, mais crée aussi une obligation de choix entre les individus. Sur le plan de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, le développement international rapide nécessite d'organiser le travail sur des sites nouveaux et éloignés. La direction de l'entreprise utilise aussi la grille de classification pour prouver la véracité de son discours sur l'expatriation. En effet, il est important de montrer que les salariés expatriés bénéficiaient du même traitement que les autres<sup>41</sup>. La grille de classification permet d'homogénéiser la gestion. La progression de carrière n'est pas automatique. Il existe une progression de référence par rapport à laquelle peut se situer un individu. L'appréciation hiérarchique doit venir tempérer le rythme de progression.



L'« appréciation du personnel » doit donner à la direction les moyens de commander l'évolution de chacun dans la lettre, d'une façon accélérée ou d'une façon ralentie par rapport au standard défini plus haut, pour résoudre le cas de ceux qui se distinguent par leur façon bonne ou médiocre de servir<sup>42</sup>.

- 40 Pour l'encadrement, elle structure l'argumentation sur le choix des individus autour de la progression de carrière. Elle est alors un instrument de jugement pour trancher en cas de conflit dans les services. En retour, la grille de classification sera utilisée par le personnel mensuel lui-même pour vérifier l'équité de traitement dans l'évolution de carrière, qu'il s'agisse du personnel expatrié ou du personnel travaillant en France<sup>43</sup>. Progressivement, la méthode d'analyse du travail permet de construire une classification des emplois. Cette classification acquiert les caractéristiques identifiées par Kletz, Moisdon et Pallez (1997) : force de l'architecture et simplification progressive du lexique permettant de décrire les emplois.
- 41 Pendant la période de genèse, ce mode de gouvernementalité ne concerne pas les OS, l'organisation du travail dans l'atelier est conçue par les méthodes. Dans les ateliers, on trouve une classification informelle des postes établie sur la base de la précision de la tâche, de la fatigue créée par le travail et de la salissure (Bernoux, Motte et Saglio, 1973, p. 42). La première catégorie à laquelle s'applique la classification est celle des ouvriers professionnels de niveau 1 (P1). Pour les ouvriers spécialisés, la carrière passe par l'obtention de la qualification P1. La possibilité de passer l'essai professionnel P1 est connue dans l'entreprise (Bernoux, Motte et Saglio, 1973, p. 24-28). Les promotions sont possibles en dehors de cet essai et peuvent se faire sans l'aide de la hiérarchie directe (Bernoux, Motte et Saglio, 1973, p. 35-36). L'enrichissement des tâches est mis en œuvre chez Berliet à la fin des années 1960<sup>44</sup>, la méthode de qualification du travail est utilisée pour la gestion des OS au début des années 1970 (le premier document utilisé pour la classification des ouvriers spécialisés date de 1972)<sup>45</sup>. La méthode de qualification du travail redevient pour un temps une technique managériale de connaissance de l'organisation.

## Conclusion

- 42 Au début des années 1970, la première caractéristique de la méthode Berliet est sa visibilité. Berliet a conçu une méthode de classification des emplois qui a inspiré d'autres systèmes (Hunout, 1987). À ce titre, au moment de la négociation de l'accord de classification dans la métallurgie, elle est devenue l'une des institutions de l'*épistémè* gestionnaire. Les travaux menés chez Berliet sont connus des organisations syndicales. Pour identifier en quoi Berliet a pu apparaître comme un repère utile pour les négociateurs, il a fallu d'abord se demander pourquoi cette entreprise avait créé un système propre. Il a ainsi été établi qu'elle s'était trouvée dans un contexte économique et social nécessitant le recours à une instrumentation de connaissance de l'organisation du travail. L'étude de la façon dont a été construite cette instrumentation montre qu'elle est issue de choix effectués au sein d'une *épistémè* gestionnaire. Ce choix est un processus qui fait intervenir les savoirs, des experts de la qualification du travail mais aussi d'autres entreprises. Cependant le système de classification qui sera utilisé dans la métallurgie a été « travaillé » par la pratique pour contribuer à structurer les relations autour d'un objet de gouvernement.

- 43 Quand Berliet conseille l'UIMM à partir de 1972, la méthode de qualification du travail se présente comme une technique managériale déjà éprouvée. Pourtant en 1972, la méthode de qualification du travail est simplifiée et appliquée à une nouvelle population, celle des ouvriers spécialisés. Pierre Aubert qui a la responsabilité du service qualification travaille pour cela en relation avec Michel Bocquillion. La phase de recherche action qui caractérise la mise en place est achevée. Cette recherche est diffusée, les bases scientifiques ont été discutées. Le processus suivi par Berliet, correspond bien à la problématique de la négociation. Celle-ci a été engagée à l'issue d'événements politiques et les questions posées par le mouvement de mai 1968, sur le plan de la classification des emplois, sont liées à la relation entre l'individu et l'organisation.
- 44 Le caractère singulier de l'histoire de Berliet aurait pu faire de son étude une monographie à part. Il apparaît, au contraire, que le contexte de tension sociale dans laquelle cette entreprise a développé une instrumentation de gouvernementalité a fait d'elle une référence utile pour la négociation de branche. L'accord du 21 juillet 1975 participe d'une redéfinition de la relation salariale qui fait intervenir, à partir des événements de 1968, les spécialistes de l'UIMM, l'État, les organisations syndicales. Le savoir et l'objet de gouvernementalité qu'il permet de construire paraîtront pertinents au début des années 1970. Il permettra la construction d'une forme de problématisation de la relation entre l'individu et l'entreprise. Cette relation est définie par les objets de gouvernement utilisés dans l'organisation.

## Références bibliographiques

- 45 C. Andrieu, L. Le Van, A. Prost, *Les Nationalisations de la libération. De l'utopie au compromis*, Paris, Presses de la FNSP, 1987.
- 46 A. Bergougnieux, *Force ouvrière*, Paris, Le Seuil, 1975.
- 47 P. Bernoux, D. Motte et J. Saglio, *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1973.
- 48 L. Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982.
- 49 A. Cambrosio, « Quand la psychologie fait son entrée à l'usine : sélection et contrôle des ouvriers aux États Unis pendant les années 1910 », *Le Mouvement Social*, n° 125, octobre décembre 1983.
- 50 K. Chatzis et V. Guigueno, *Pensée technique et système d'organisation industrielle en France de l'entre deux guerres aux années 70-80*, rapport de recherche (MESR), LATTs-ENPC, 1995.
- 51 A. Chevallier, *La Mise en œuvre de grilles de classification à critères classants : de la branche aux entreprises. Enjeux, déterminants du choix et dispositifs d'accompagnement*, rapport d'étude, Observatoire des relations professionnelles et de l'innovation sociale, IRES, 1995.
- 52 M. Dadoy, « Analyse du travail et classifications professionnelles », *Les Analyses du travail enjeux et formes*, CEREQ, « coll. Études », n° 54, 3/1990.
- 53 A. David, *Structure et dynamique des innovations managériales*, Paris, Centre de gestion Scientifique, *Cahier* n° 12, juillet 1996.
- 54 M. Foucault, *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, 1966.
- 55 M. Foucault, *L'Archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969
- 56 M. Foucault, « Réponse à une question », in *Dits et écrits 1954-1988*, D. Defert et F. Ewald (dir.), Paris, Gallimard, 1994, vol. 1, p. 673-696.

- 57 M. Foucault, « Sur l'archéologie des sciences », in *op. cit.*, p. 696-731.
- 58 P. Fridenson, « Automobile Workers in France and their Work, 1914-83 », in Steven L. Kaplan et Cynthia J. Koeppe (dir.), *Work in France*, Ithaca, Cornell University Press, 1986, p. 534-535.
- 59 P. Fridenson, *Histoire des usines Renault. Tome 1 : Naissance de la grande entreprise, 1898/1939*, Paris, Seuil, 1998 (1<sup>ère</sup> éd. 1972).
- 60 G. Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.
- 61 R. Gillespie, *Manufacturing Knowledge : A History of the Hawthorne Experiments*, New York, Cambridge University Press, 1991.
- 62 E. Godelier, « Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981) », *Entreprises et Histoire* (Les outils de gestion), n° 13, décembre 1996, p. 97-114.
- 63 A. Hatchuel, « Prospective et gouvernance : quelle théorie de l'action collective ? », in E. Heurgon et J. Landrieu (dir.), *Cerisy, Prospective pour une gouvernance démocratique*, Paris, Éditions de l'Aube, 2000, p. 29-42.
- 64 A. Hatchuel et B. Weil, *L'Expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes experts*, Paris, Economica, 1992.
- 65 P. Hunout, « L'évaluation et la classification des emplois, Formation qualification emploi », *CEREQ, document de travail*, n° 29, juin 1987.
- 66 M. Huteau, « L'École française de psychotechnique 1900-1940 », in Y. Clot (dir.), *Les Histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire*, Toulouse, Octares éditions, 1996, p. 29-46.
- 67 G. Karnas, « L'analyse du travail », in C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (dir.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 1987, p. 609-625.
- 68 M. Kipping, « American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990 : Products, Reputation and Relationships », *Business history review*, n° 73, été 1999, p. 190-220.
- 69 F. Kletz, J.-C. Moisdon et F. Pallez, « Zoom sur l'organisation. Les grilles de classification : un dispositif photographique problématique », in J.-C. Moisdon (dir.), *Du Mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Séli Arslan, 1997, p. 91-112.
- 70 D. Labbé, *Travail formel et travail réel. Renault-Billancourt, 1945-1980*, mémoire de DEA d'histoire, EHESS, 1990.
- 71 V. Laure, « Concentration, accords commerciaux et centralisation financière dans l'industrie du poids lourd en France, 1950-1978 », *Actes du GERPISA, Les Accords entre constructeurs automobiles*, n° 3, 1988, p. 69-80.
- 72 Y. Lequin, article sur Robert Doury dans le *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français*, tome XXV, quatrième partie : 1914-1939.
- 73 J.-C. Moisdon (dir.), *op. cit.* [Kletz].
- 74 E. O'Connor, « Minding the Workers : the Meaning of "Human" and "Human Relations" in Elton Mayo », *Organization*, vol. 6 (2), 1999, p. 223-246.
- 75 A. Ohayon, *L'Impossible rencontre. Psychologie et psychanalyse en France 1919-1969*, Paris, La Découverte, 1999.

- 76 A.-S. Perriaux, *Renault et les sciences sociales, 1948-1991, la recherche à l'aide de la politique sociale et de la politique industrielle*, Paris, Seli Arslan, 1999.
- 77 P. Romelaer, « Classification du personnel », in Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 1997, p. 325-341.
- 78 A. Rowley, « Taylorisme et missions de productivité aux États-Unis au lendemain de la Seconde Guerre mondiale », in M. de Montmollin et O. Pastré (dir.), *Le Taylorisme*, Paris, La Découverte, 1984, p. 141-148.
- 79 G. de Terssac, « Analyse du travail et qualification », in R. Amalberti, M. de Montmollin et J. Theureau (dir.), *Modèles en analyse du travail*, Bruxelles, Mardaga, 1991, p. 295-315.
- 80 D. Woronoff, *Histoire de l'industrie en France du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1994.

## NOTES

1. Entretiens avec Pierre Aubert et Michel Bocquillion, Lyon, 27 juin 1996 et, avec Michel Champion et Michel Bocquillion, Lyon, 24 juin 1999.
2. À titre d'exemple, un minimum mensuel garanti a été institué pour les mensuels et les horaires en 1964, « Législation sociale, conventions collectives et accords », *Liaisons sociales*, n° 3145, 15 novembre 1966.
3. AN IND 17119, rapport de l'administrateur provisoire pour 1948, cité par A. Prost, « Un mouvement venu d'en bas », in Andrieu, Le Van, et Prost (dir.), 1987, p. 87-88.
4. *Ibid.*
5. Archives de la Fondation de l'automobile Marius-Berliet (FAMB), Comité de grève des ingénieurs et cadres, *L'Expérience Berliet et la grève des cadres et techniciens*, décembre 1947. Je remercie la Fondation de l'automobile Marius Berliet pour l'accueil qui m'a été réservé dans le cadre de cette recherche.
6. FAMB, Pierre Aubert, Michel Bocquillion, Georges Dunand, Jean Manshing, *Évolution de la fonction personnel de 1945 (Berliet) à 1981 (RVI)*, document interne, avril 1995, p. 7 ; Antoine Lery, Aimé Rivero, Claude Reynaud, *Le Chronométrage aux usines Marius Berliet*, septembre 1997, p. 15.
7. Ce point nous a été signalé par Jean-François Grevet, doctorat d'histoire en cours : *Industrie et marché du poids lourds en France des origines à 1974*, université de Lille 3.
8. Lettre de Louise Berliet à Émile Parfait, 20 janvier 1950, citée par Monique Chapelle, *C'était madame Marius Berliet*, Lyon, Fondation de l'automobile Marius Berliet, 1998, p. 26.
9. Paul Leblanc, « Berliet. La légende », *Camions magazine*, n° 32, 1986, p. 53.
10. Chez Berliet, un répertoire des postes d'atelier établi en 1952 par le bureau des méthodes pour l'embauche du personnel donne les indications suivantes pour un poste de montage carrosserie qualifié OS : la station courbée est fréquente, il y a des déplacements fréquents et rapides, les mouvements accomplis sont de grande amplitude pour certains postes. Il est ensuite précisé que les caractéristiques suivantes sont souhaitées : « Être un peu grand de préférence – soin – goût – habileté manuelle – conscience professionnelle. Adaptabilité – Travaux propres et divers ». Enfin, « la formation de monteur menuisier peut aider ». Une définition médicale complète la qualification, FAMB, L711 (2455), *Embauche. Répertoire des postes d'atelier*, 1952. Pierre Aubert et al., *op. cit.*, p. 10. Antoine Lery et al., *op. cit.* FAMB, L 11-3286, Compte rendu de la réunion du comité central d'entreprise du 22 novembre 1950.

11. Pierre Aubert *et al.*, *op. cit.*, p. 10.
12. Antoine Lery *et al.*, *op. cit.*
13. FAMB, L 11-3286, Compte rendu de la réunion du comité central d'entreprise du 22 novembre 1950.
14. FAMB, L 11-3287, Compte rendu de la réunion du comité central d'entreprise des 17 et 18 décembre 1953.
15. FAMB, Correspondance intérieure. Note du Directeur du personnel, M. No Mura à M. Legré, 21 décembre 1953, NM/SD n° 53 31 52.
16. Archives Crédit Lyonnais, DEEF 59773, étude n° 4626/18, note du 16 juin 1960.
17. Pierre Aubert *et al.*, *op. cit.*, p. 9.
18. FAMB, Comité central d'entreprise des 17 et 18 décembre 1953.
19. Pierre Aubert *et al.*, *op. cit.*
20. FAMB, M. Jaboulay, *Historique de la formation chez Berliet*, cité par Christelle Ladret, *La Stratégie industrielle chez Berliet vue au travers des investissements matériels et immatériels sur la période 1950 à 1975*, DEA économie de la production et de l'organisation industrielle, université de Lyon II, septembre 1996, p. 38-41.
21. Paul Leblanc, *op. cit.*, p. 54.
22. FAMB, Compte-rendu de la réunion du comité central d'entreprise du 30 mai 1950, p. 2.
23. FAMB, Compte-rendu de la réunion du comité central d'entreprise des 17 et 18 décembre 1953.
24. Sur l'image de la société Bedaux dans le monde ouvrier voir Georges Friedmann, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, p. 265-268.
25. A. Sorel, « Un directeur du personnel sans personnel ? Entretien avec Simon Vallée », *Personnel*, n° 47, mars-avril 1949.
26. ANDCP, *Bulletin de liaison*, n° 29, octobre 1955.
27. Entretien avec Michel Bocquillion, Lyon, 24 juin 1999.
28. FAMB, Marcel Milox, *Cours de psychotechnique, 1958-1959*, École supérieure de commerce de Lyon.
29. FAMB, Marcel Milox et Michel Bocquillion, *Études des postes et fonctions, A : Exposé de la méthode. Applications*, Automobiles M. Berliet, Direction du personnel, Études et liaisons techniques, décembre 1957, p. 23.
30. Entretien avec Michel Bocquillion, Lyon, 27 juin 1996.
31. FAMB, Marcel Milox et Michel Bocquillion, *ibid.*, p. 1.
32. *Ibid.*, p. 6.
33. Blima Doury-Laudon est l'épouse, depuis le mois d'août 1953, de Robert Doury qui a participé à la gestion ouvrière de Berliet jusqu'en 1947 en tant que secrétaire des Techniciens et employés grand bureaux, voir Y. Lequin, article sur Robert Doury, *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français*, tome xxv, quatrième partie : 1914-1939.
34. Entretien avec Michel Bocquillion, Lyon, 24 juin 1999.
35. Un groupe d'étude de la qualification est constitué. Il réunit, notamment, des représentants de Renault, de la SNCF, de la Compagnie des machines Bull, de Neyrpic, de SOGREAH (Société grenobloise d'études et d'applications hydrauliques), de la Compagnie française des pétroles, de Saunier-Duval, de Chausson, de la Société Gillet-Thaon et d'Alsthom En 1963, l'Association nationale pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre (ANIFRMO) est représentée.
36. Le service Études et liaisons techniques recense 37 entreprises, cabinets de consultants ou administrations s'étant rendus chez Berliet ou ayant demandé une documentation sur la méthode de qualification de 1958 à 1961. Parmi eux : la RATP, Philips, CECA-Haute Autorité Luxembourg, Antar, Peugeot, Radiotechnique, Cie de Géophysique, AFICO Nestlé, Calor, CEGOS, BTE, Bureau International du travail, ministère de l'Éducation nationale, Black et Decker, FAMB,

Entreprises visiteuses ou ayant demandé une documentation, années 1958-1959-1960-1961, Automobiles Berliet, Études et liaisons techniques, s.d.

37. Marcel Milox *et al.*, *op. cit.*, p. 10.

38. FAMB, *Techniques de qualification en langage de communication, Barème. I. Processus d'élaboration*, Automobiles M. Berliet, Direction des services du personnel, Études et liaisons techniques, février 1962, p. 13.

39. *Ibid.*, p. 4.

40. Par exemple, FAMB, L 714, 2689, bte 78, *Service des études, ingénieurs et cadres dessinateurs collaborateurs*, Automobiles M. Berliet, Direction du personnel, Études et liaisons techniques, juin 1958, MAJ novembre 1958 ; FAMB, L 714, 4640, bte 77, *Études forges, outillage, installations et machines outils, implantations thermiques*, Automobiles M. Berliet, Direction du personnel, Études et liaisons techniques, mars 1960 ; FAMB, L 714, 2689, bte 76, *Direction commerciale, Service Berliet Afrique*, Automobiles M. Berliet, Direction du personnel, Études et liaisons techniques, juillet 1959.

41. Entretien avec Paul Berliet, Lyon, 8 juillet 1998.

42. FAMB, Docteur M. Milox, *Application des qualifications, A. : Accession à la fonction, évolution dans la fonction (avancement), évolution dans la carrière (promotion)*, Automobile M. Berliet, Études et liaisons techniques, Qualifications, novembre 1958, p. 8.

43. Entretiens avec Jean Bellé, Lyon, 18 février 1999 – a fait sa carrière aux études chez Berliet –, avec Georges Dunand, Lyon, 18 février 1999 – chef du personnel d'établissement chez pendant les années soixante-dix.

44. Antoine Lery *et al.*, *op. cit.*, p. 19.

45. FAMB, *Critères de classification des postes ouvriers, étude et qualification du travail*, Automobiles M. Berliet, Relations du travail, janvier 1972.